

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Integrated Performance Measurement System* di PT Bank Tabungan Negara (Persero)”** dengan baik dan tepat waktu.

Skripsi ini disusun sebagai bagian dari proses memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya. Setelah melewati berbagai tahapan, skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan, semangat, motivasi, dan dorongan dari berbagai pihak. Penulis sepatutnya menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran tanpa henti dari awal penulis memasuki dunia perkuliahan sampai dengan penulis dapat menyelesaikan skripsi.
2. Keluarga tersayang, khususnya Bapak dan Ibu yang telah memberikan dukungan berupa fisik dan materi, doa yang tidak pernah putus, kesabaran, serta kasih sayang sehingga penulis dapat terus termotivasi untuk menyelesaikan skripsi, serta Atika Khairana Pradistia yang selalu memberikan doa dan dukungan untuk penulis.
3. Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya.
4. Bapak Nasir Widha Setyanto, ST., MT., sebagai Dosen Pembimbing I atas kesabaran dalam membimbing penulis, memberikan arahan, masukan, motivasi, serta ilmu yang sangat berharga bagi penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Bapak Rio Prasetyo Lukodono, ST., MT., sebagai Dosen Pembimbing II atas kesabaran dalam membimbing penulis, memberikan arahan, masukan, motivasi, serta ilmu yang sangat berharga bagi penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen, serta karyawan Jurusan Teknik Industri yang telah membagi ilmu akademik maupun non-akademik dan berbagai pengalaman hidup selama dalam dunia perkuliahan.
7. Sahabat Wacana Cindhy, Meiyyer, Tomo, Benita, Fahriz, Irun, Rama dan Liant yang sudah menjadi teman dan keluarga yang selalu memberikan semangat dan tawa selama menjalani masa perkuliahan ini.
8. Teman-teman kontrakan Bunga Camalia 9 yang sudah meramaikan suasana rumah dengan tawa.

9. Teman rental Alan dan Adit yang sudah menemani diakhir penyelesaian skripsi ini agar tetap semangat dan tidak jenuh.
10. Teman Labschool Naufal yang sudah menjadi saudara perantauan dan memberikan nuansa SMA di kota ini.
11. Mba us yang telah membantu mempersiapkan hal-hal yang diperlukan untuk skripsi.
12. Seluruh keluarga angkatan 2013 Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya atas kebersamaan, semangat, doa, dan kerjasama selama ini.
13. Seluruh pihak untuk bantuannya yang tidak dapat disebut satu-persatu dan yang sangat berperan dalam penyusunan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini mungkin belum sempurna karena keterbatasan ilmu dari penulis dan kendala-kendala yang terjadi selama pengerjaan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan tulisan di waktu yang akan datang. Semoga tulisan ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan untuk penelitian dan pengembangan yang lebih lanjut.

Malang, Januari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
RINGKASAN	xiii
SUMMARY	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	3
1.3 Rumusan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	3
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Batasan Masalah.....	4
1.7 Asumsi	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Penelitian Terdahulu	5
2.2 Pengukuran Kinerja.....	7
2.3 <i>Integrated Performance Measurement System (IPMS)</i>	8
2.3.1 Tahapan <i>Integrated Performance Measurement System (IPMS)</i>	10
2.3.2 Komponen Utama IPMS	11
2.4 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	15
2.5 Pengukuran Kinerja Sebelumnya	15
2.6 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	19
2.6.1 Formulasi Matematis	19
2.6.2 Langkah Perhitungan AHP	19
2.6.3 Perhitungan <i>Consistency Index (CI)</i> dan <i>Consistency Ratio (CR)</i>	20
2.7 <i>Objective Matrix (OMAX)</i>	21
2.8 Traffic Light System	22
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian.....	25
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	25

3.3 Langkah-Langkah Penelitian	25
3.3.1 Tahapan Pendahuluan	25
3.3.2 Tahapan Pengumpulan dan Pengolahan Data	26
3.3.3 Tahapan Analisis dan Kesimpulan	30
3.4 Diagram Alir Penelitian	31
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	33
4.1.1 Profil Perusahaan	33
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	34
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan	34
4.1.4 Rencana Strategi PT Bank Tabungan Negara (Persero)	35
4.2 Sistem Pengukuran Kinerja Sebelumnya	36
4.3 Identifikasi Level Perusahaan	39
4.4 Identifikasi <i>Stakeholder</i>	40
4.5 Identifikasi <i>Stakeholder Requirement</i>	42
4.6 Identifikasi <i>External Monitor</i>	45
4.7 Identifikasi <i>Objective</i>	48
4.8 Identifikasi <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	52
4.9 Pembobotan KPI	55
4.10 Penyusunan <i>Performance Measurement Record System</i>	65
4.11 Pengukuran Kinerja Kantor Pusat PT Bank Tabungan Negara (Persero)	66
4.12 <i>Scoring System</i> Dengan Metode OMAX dan <i>Traffic Light System</i>	68
4.13 Analisis Hasil	76
4.14 Rekomendasi Perbaikan	78
BAB V PENUTUP	91
5.1 Kesimpulan	91
5.2 Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN	95

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Sasaran Strategis PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tahun 2016	2
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu	6
Tabel 2.2	Skala Nilai Perbandingan Berpasangan	19
Tabel 2.3	Nilai <i>Random Index</i> (RI)	21
Tabel 4.1	Hasil Pengukuran Kinerja Sebelumnya	38
Tabel 4.2	Jumlah Tenaga Kerja Kantor Pusat PT Bank Tabungan Negara (Persero)	41
Tabel 4.3	Jumlah Pemasok PT Bank Tabungan Negara (Persero)	42
Tabel 4.4	Jumlah Nasabah PT Bank Tabungan Negara (Persero)	42
Tabel 4.5	<i>Stakeholder Requirement</i> Untuk Pemegang Saham dan Investor	43
Tabel 4.6	<i>Stakeholder Requirement</i> Untuk Tenaga Kerja	43
Tabel 4.7	<i>Stakeholder Requirement</i> Untuk Nasabah	43
Tabel 4.8	<i>Stakeholder Requirement</i> Untuk Pemasok	44
Tabel 4.9	<i>Stakeholder Requirement</i> Untuk Mitra dan Kolaborator	44
Tabel 4.10	<i>Stakeholder Requirement</i> Untuk Masyarakat	45
Tabel 4.11	Identifikasi <i>External Monitor</i>	46
Tabel 4.12	<i>Objectives</i> Untuk Pemegang Saham dan Investor	38
Tabel 4.13	<i>Objectives</i> Untuk Tenaga Kerja	49
Tabel 4.14	<i>Objectives</i> Untuk Nasabah	49
Tabel 4.15	<i>Objectives</i> Untuk Pemasok	50
Tabel 4.16	<i>Objectives</i> Untuk Mitra dan Kolaborator	50
Tabel 4.17	<i>Objectives</i> Untuk Masyarakat	51
Tabel 4.18	<i>Key Performance Indicator</i> Untuk Pemegang Saham dan Investor	52
Tabel 4.19	<i>Key Performance Indicator</i> Untuk Tenaga Kerja	53
Tabel 4.20	<i>Key Performance Indicator</i> Untuk Nasabah	53
Tabel 4.21	<i>Key Performance Indicator</i> Untuk Pemasok	54
Tabel 4.22	<i>Key Performance Indicator</i> Untuk Mitra dan Kolaborator	54
Tabel 4.23	<i>Key Performance Indicator</i> Untuk Masyarakat	55
Tabel 4.24	Pembobotan Antar <i>Stakeholder</i> PT Bank Tabungan Negara (Persero)	59
Tabel 4.25	Pembobotan <i>Objectives</i> PT Bank Tabungan Negara (Persero)	59
Tabel 4.26	Pembobotan KPI Pemegang Saham dan Investor	61
Tabel 4.27	Pembobotan KPI Tenaga Kerja	62
Tabel 4.28	Pembobotan KPI Nasabah	62

Tabel 4.29 Pembobotan KPI Pemasok	63
Tabel 4.30 Pembobotan KPI Mitra dan Kolaborator	63
Tabel 4.31 Pembobotan KPI Masyarakat	63
Tabel 4.32 Nilai Pembobotan KPI PT Bank Tabungan Negara (Persero)	64
Tabel 4.33 Contoh <i>Performance Measurement Record Sheet</i> KPI PI-3	66
Tabel 4.34 Data Target dan Pencapaian KPI PT Bank Tabungan Negara (Persero)	67
Tabel 4.35 Pengukuran Kinerja KPI Pemegang Saham dan Investor	70
Tabel 4.36 Pengukuran Kinerja KPI Tenaga Kerja	71
Tabel 4.37 Pengukuran Kinerja KPI Nasabah	72
Tabel 4.38 Pengukuran Kinerja KPI Pemasok	73
Tabel 4.39 Pengukuran Kinerja KPI Mitra dan Kolaborator	74
Tabel 4.40 Pengukuran Kinerja KPI Masyarakat	75
Tabel 4.41 Daftar KPI Dalam Kategori Hijau	76
Tabel 4.42 Daftar KPI Dalam Kategori Kuning	77
Tabel 4.43 Daftar KPI Dalam Kategori Merah	77
Tabel 4.44 Daftar Kriteria <i>Service Excellence</i> MRI Satpam	84
Tabel 4.45 Daftar Kriteria <i>Service Excellence</i> MRI Teller	85
Tabel 4.46 Daftar Kriteria <i>Service Excellence</i> MRI Customer Service	85
Tabel 4.47 Kota Penyalur KPR Terbesar	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Level bisnis IPMS	10
Gambar 2.2	Skema penilaian berdasarkan metode OMAX.....	22
Gambar 3.1	Diagram alir penelitian	31
Gambar 4.1	Struktur organisasi PT Bank Tabungan Negara (Persero).....	34
Gambar 4.2	Bagan pembobotan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero).....	57

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner <i>Stakeholder Requirement</i>	95
Lampiran 2	Kuesioner <i>External Monitor</i>	98
Lampiran 3	Kuesioner <i>Objectives</i>	100
Lampiran 4	Kuesioner KPI.....	103
Lampiran 5	Kuesioner Perbandingan Berpasangan	107
Lampiran 6	<i>Performance Measurement Record Sheet</i>	116
Lampiran 7	Perhitungan Bobot KPI	133

Halaman ini sengaja dikosongkan

RINGKASAN

Muhammad Taufiq Pradistia, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya, Januari 2018, *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Integrated Performance Measurement System di PT Bank Tabungan Negara (Persero)*, Dosen Pembimbing: Nasir Widha Setyanto dan Rio Prasetyo Lukodono

Pencapaian suatu sasaran strategis yang telah dibuat perusahaan dapat diketahui dengan melakukan pengukuran kinerja. Dalam pengukuran kinerja terdapat indikator-indikator kinerja, dimana nilai dari indikator-indikator kinerja inilah yang menjadi tolak ukur dari pencapaian sasaran strategis perusahaan. Pengukuran kinerja yang dilakukan PT Bank Tabungan Negara (Persero) selama ini tidak memperhatikan kebutuhan seluruh stakeholdernya dengan ditunjukkan tidak adanya indikator kinerja dari aspek investor, pemasok, tenaga kerja dan masyarakat. Hal tersebut membuat Bank BTN mengalami kendala dalam mencapai sasaran strategis yang mencakup keempat aspek tersebut, yaitu perbaikan proses pengadaan untuk meningkatkan kualitas operasional, mendorong kemandirian keuangan melalui inklusi finansial yang bertujuan meningkatkan akses keuangan formal kepada masyarakat, membangun kebanggaan bersikap laku profesional dan mengurangi pegawai yang menghambat budaya organisasi dan memberikan *sustainable value* kepada investor. Oleh karena itu, PT Bank Tabungan Negara (Persero) perlu melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh dan terintegrasi dengan memperhatikan kebutuhan dari tiap stakeholdernya.

Integrated Performance Measurement System (IPMS) merupakan model yang tepat dalam melakukan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dan menyeluruh, dimana model ini menjadikan keinginan *stakeholder* sebagai titik awal dalam melakukan perancangan sistem pengukurannya dan akan menghasilkan Key Performance Indicator (KPI) dari tiap *stakeholder* tersebut. Penggunaan metode IPMS ini dikombinasikan dengan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk menghitung bobot dari masing-masing KPI yang teridentifikasi. Selain itu juga digunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* untuk menilai kinerja tiap KPI dan mengetahui KPI mana yang memerlukan perbaikan.

Berdasarkan *scoring system* dengan menggunakan OMAX dan *Traffic Light System* didapatkan 36 KPI berada dikategori hijau yang menandakan KPI tersebut telah mencapai atau melebihi target yang ditentukan, 11 KPI berada dikategori kuning yang menandakan perusahaan perlu berhati-hati terhadap kinerja KPI tersebut dan 3 KPI berada dikategori merah yang menandakan kinerja dari KPI tersebut berada jauh dibawah target yang ditentukan dan memerlukan perbaikan dengan segera. Rekomendasi perbaikan yang diajukan untuk KPI yang berada dikategori merah ada tiga, yaitu memperkuat komposisi pendanaan untuk memperbaiki kinerja *loanable fund ratio*, membuat jadwal pemeliharaan preventif menggunakan metode *age replacement* untuk mengurangi persentase kerusakan fasilitas kerja dan penggunaan sistem *voting* dalam penentuan jadwal *regular meeting* dengan pihak mitra dan kolaborator dan tempat *regular meeting* akan diadakan di aula menara Bank BTN untuk memudahkan pengaturan jadwal *regular meeting* dengan mitra dan kolaborator.

Kata Kunci: *Integrated Performance Measurement System*, Perbankan, *Traffic Light System*

Halaman ini sengaja dikosongkan

SUMMARY

Muhammad Taufiq Pradistia, *Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering Universitas Brawijaya, January 2018, Corporate Performance Measurement Using Integrated Performance Measurement System in PT Bank Tabungan Negara (Persero), Supervisors: Nasir Widha Setyanto and Rio Prasetyo Lukodono.*

Achievement of a strategic goal that has been set by a company can be seen by implementing performance measurement. In performance measurement there are Key Performance Indicators (KPIs), in which the score of each KPIs are becoming the benchmark for the company's strategic goals achievement. Performance measurement conducted by PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk did not consider some aspects like investor, supplier, employee and society, which indicated by the lack of performance indicators from those four aspects. As a result, Bank BTN Tbk has a problem in achieving strategic goals that consider those aspects, which are improvement of procurement processes to improve operational quality, encourage financial self-sufficiency through financial inclusion aimed at improving formal financial access to the community, building pride in professional behavior and reducing employees that hamper organizational culture and provide sustainable value to investors. Therefore, PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk need to develop a holistic and integrated performance measurement model by incorporating the need of every stakeholders.

Integrated Performance Measurement System (IPMS) is the right model for conducting a holistic performance measurement, where this model uses stakeholder needs as a starting point for designing its performance measurement system. The implementation of IPMS will be combined with Analytical Hierarchy Process (AHP) method to calculate the weight of each identified KPIs. It is also use Objective Matrix (OMAX) and Traffic Light System to score the performance of each KPIs and to obtain information which KPI that needs corrective action.

Based on scoring system using OMAX and Traffic Light System, 36 KPIs identified to be in the green zone which indicates that these KPIs already achieve its target, where 11 KPIs identified to be in the yellow zone which indicates Bank BTN need to improve the performance of these KPIs and 3 KPIs identified to be in the red zone which indicates that the performance of these KPIs are well below the specified target and require immediate corrective actions. There are three proposed corrective actions for KPIs that are in the red zone, which are strengthening funding composition to improve loanable fund ratio performance, create a preventive maintenance schedule using the age replacement method to reduce the percentage of work facility damage and using voting system to determine regular meeting schedule with partners and collaborators, where regular meeting will be held in Bank BTN tower hall to facilitate the scheduling of regular meeting with partners and collaborators.

Keywords: Banking, Integrated Performance Measurement System, Traffic Light System

Halaman ini sengaja dikosongkan